springbehaviour

WHITEPAPER GEDRAGSVERANDERING

Gedrag begint voordat je het ziet

your impact. your choice.

springbehaviour

Inhoudsopgave.

01 Samenvatting

02 Gedrag → impact-analyse

03 Organisatiecontext

04 Barrières en triggers

05 Oplossingsrichting: gedrag

06 Van inzicht naar actie

07 Conclusie

01 Samenvatting

Organisaties investeren veel in strategie, systemen, processen en technologie. Het resultaat daarvan ontstaat uiteindelijk in het gedrag van mensen. Een strategie krijgt waarde wanneer mensen ernaar handelen. Een verandering krijgt beweging wanneer medewerkers ander gedrag kiezen. Samenwerking groeit wanneer mensen elkaar weten te bereiken.

Daarmee lijkt gedrag het logische startpunt voor verandering. Toch begint de werkelijke beweging eerder.

Voordat iemand zichtbaar reageert, heeft die persoon al iets waargenomen, gevoeld en geïnterpreteerd. Een kritische vraag kan spanning oproepen. Een onverwachte reactie kan iemand alert maken. Een medewerker die maandenlang geen terugkoppeling krijgt op een belangrijk rapport kan ervaren dat zijn bijdrage weinig aandacht krijgt. Deze ervaringen sturen het gedrag dat daarna zichtbaar wordt.

> Gedrag is pas het resultaat van processen in het brein.

Dat inzicht verandert de manier waarop organisaties naar gedrag kunnen kijken. Een medewerker die weerstand laat zien, geeft informatie. Een manager die tijdens kritiek direct gaat uitleggen, geeft informatie. Een directieteam waarin mensen steeds harder hun eigen standpunt verdedigen, geeft informatie. Achter dat zichtbare gedrag ligt een vertrekpunt.

Wie dat vertrekpunt leert herkennen, krijgt meer ruimte om richting de toekomst te bewegen.

De centrale vraag wordt daarmee: **welk resultaat willen we bereiken en welk gedrag draagt daaraan bij?**

Die vraag brengt een duidelijke lijn aan:

> Gedrag → Impact → Keuze → Resultaat

Gedrag creëert een effect op anderen. Dat effect beïnvloedt hoe mensen vervolgens reageren. Door vooraf het gewenste effect te bepalen, ontstaat ruimte om bewust gedrag te kiezen. Daarmee groeit de kans op het gewenste resultaat.

De essentie is eenvoudig: inzicht in gedrag geeft mensen meer keuzeruimte. Die keuze bepaalt de impact.

KERNPUNTEN

- Het resultaat van strategie ontstaat in het gedrag van mensen.
- De werkelijke beweging begint eerder dan het zichtbare gedrag.
- Ervaringen sturen het gedrag dat daarna zichtbaar wordt.
- Achter zichtbaar gedrag ligt een vertrekpunt.
- Inzicht in gedrag geeft mensen meer keuzeruimte.
- Die keuze bepaalt de impact.

springbehaviour

“

Gedrag is pas het resultaat van processen in het brein.

02 Gedrag → impact-analyse

Wat zichtbaar gedrag ons vertelt

Stel dat een manager tijdens een overleg een kritische vraag krijgt. Hij voelt spanning en begint direct uitgebreid uit te leggen waarom een besluit is genomen. Vanuit zijn perspectief geeft hij relevante context. Een medewerker kan tegelijkertijd ervaren dat zijn vraag weinig ruimte krijgt.

Het zichtbare gedrag van de manager – direct uitleggen – ontstaat razendsnel. Verrassing activeert een bekend patroon. De manager wil grip krijgen op de situatie en kiest gedrag dat in eerdere situaties vertrouwd voelde.

Daar begint een kettingreactie.

De medewerker voelt minder ruimte en trekt zich terug of brengt zijn punt steviger. De manager ervaart vervolgens meer weerstand en gaat uitgebreider uitleggen. Beide personen reageren steeds sterker op het gedrag van de ander.

Wie alleen naar het zichtbare gedrag kijkt, ziet een moeizaam gesprek. Wie kijkt naar wat het gedrag veroorzaakt, ziet twee mensen die allebei proberen invloed te krijgen op de situatie.

Daar ontstaat een andere keuze. De manager kan bij de eerste spanning bepalen welk effect hij wil bereiken. Wil hij dat de medewerker zijn perspectief deelt? Dan past daar nieuwsgierigheid bij. Een open vraag creëert ruimte en verandert daarmee de dynamiek van het gesprek.

> Nieuwsgierigheid zorgt voor verbinding.

Van automatische reactie naar bewuste impact

Mensen bouwen gedurende hun leven patronen op. Gedrag dat vaak wordt herhaald, wordt steeds toegankelijker. Daardoor reageren we in vergelijkbare situaties gemakkelijk op vergelijkbare manieren.

Dat is functioneel. Het maakt snel handelen mogelijk. Tegelijkertijd vraagt een veranderende context soms om ander gedrag.

Iemand kan bijvoorbeeld precies weten dat luisteren tijdens een lastig gesprek waardevol is. Zodra die persoon wordt verrast door kritiek, kan de eerste impuls toch bestaan uit verdedigen. Kennis en gedrag lopen dan uiteen.

De impact daarvan reikt verder dan het individuele gesprek. Wanneer dit patroon zich herhaalt, leren mensen wat zij in de organisatie kunnen verwachten. Medewerkers gaan inschatten hoeveel ruimte er is om ideeën, fouten, twijfels of afwijkende perspectieven te delen.

Leiderschap krijgt daardoor betekenis in kleine gedragsmomenten.

De keuze begint bij het herkennen van de eigen reactie. Wie spanning eerder opmerkt, krijgt eerder toegang tot een andere vraag: *wat wil ik hier bereiken?*

Van daaruit ontstaat gedrag dat gericht is op het gewenste resultaat.

KERNPUNTEN

- Verrassing activeert een bekend patroon.
- Beide personen reageren steeds sterker op het gedrag van de ander.
- Een open vraag verandert de dynamiek van het gesprek.
- Nieuwsgierigheid zorgt voor verbinding.
- Kennis en gedrag lopen uiteen.
- Leiderschap krijgt betekenis in kleine gedragsmomenten.

03 Organisatiecontext

Strategie wordt pas zichtbaar in gedrag

Een organisatie kan een heldere strategie formuleren, nieuwe technologie implementeren en processen zorgvuldig inrichten. Mensen bepalen uiteindelijk hoe deze instrumenten in de praktijk functioneren.

Daarom heeft gedrag directe economische en organisatorische betekenis.

Neem een medewerker die gevraagd wordt een uitgebreid rapport op te leveren. Hij verzamelt informatie, investeert tijd en levert volgens afspraak. Maanden later heeft hij nog nauwelijks iets gehoord over wat ermee is gebeurd.

Tijdens een volgende opdracht reageert hij terughoudend.

Een leidinggevende kan dat interpreteren als een gebrek aan betrokkenheid. Vanuit het perspectief van de medewerker kan iets anders spelen: zijn eerdere inzet heeft voor zijn gevoel weinig zichtbaar effect gehad. Dat beïnvloedt de energie waarmee hij aan een volgende opdracht begint.

Het gedrag dat vandaag zichtbaar wordt, kan dus voortkomen uit de ervaring van gisteren.

Daarom helpt het om gedrag als informatie te behandelen. De vraag *waarom werkt deze medewerker tegen?* krijgt dan een productievere vorm: *wat maakt dat deze medewerker op dit moment deze keuze maakt?*

Dat verschil lijkt klein. De impact is groot.

De eerste vraag stuurt gemakkelijk richting een oordeel. De tweede vraag opent de mogelijkheid om te onderzoeken.

Cultuur ontstaat in herhaald gedrag

Hetzelfde mechanisme speelt op team- en organisatieniveau.

Wanneer mensen ervaren dat hun bijdrage wordt gehoord, groeit de bereidheid om opnieuw bij te dragen. Wanneer leidinggevenden oprecht vragen stellen, ontstaat meer ruimte voor perspectieven. Wanneer afspraken zichtbaar worden opgevolgd, groeit vertrouwen in de samenwerking.

Zo ontstaat cultuur in dagelijkse interacties.

Een directieteam waarin iedereen vooral zijn eigen punt probeert over te brengen, kan veel inhoudelijke kennis aan tafel hebben en toch weinig gezamenlijke beweging realiseren. Zodra mensen zich onvoldoende gehoord voelen, neemt hun behoefte toe om het eigen standpunt opnieuw uit te leggen. Daardoor luisteren zij minder naar elkaar en groeit de afstand.

De gedragskeuze die beweging creëert begint dan verrassend klein: eerst luisteren om luisterruimte te creëren.

> Ik creëer luisteraars door te beginnen met luisteren.

Daarmee verschuift de aandacht van *hoe krijg ik mijn boodschap over?* naar *welk gedrag helpt ons om samen verder te komen?*

KERNPUNTEN

- Strategie wordt pas zichtbaar in gedrag.
- Gedrag heeft directe economische en organisatorische betekenis.
- Gedrag van vandaag kan voortkomen uit de ervaring van gisteren.
- Gedrag als informatie behandelen opent de mogelijkheid om te onderzoeken.
- Cultuur ontstaat in herhaald gedrag.
- Eerst luisteren creëert luisterruimte.

04 Barrières en triggers

Waarom weten zelden voldoende is

Veel professionals weten welk gedrag effectief kan zijn. Ze kennen het belang van luisteren, vragen stellen, feedback geven en open communiceren. Toch reageren mensen onder druk regelmatig anders dan zij vooraf van plan waren.

Daarvoor bestaat een logische gedragsverklaring: vertrouwde patronen zijn sterk.

Een professional die jarenlang bij kritiek direct argumenten aandraagt, heeft dat gedrag honderden keren geoefend. Eén inzicht creëert bewustwording. Herhaling creëert nieuw gedrag.

Dat verklaart waarom verandering tijd vraagt.

De eerste keer herkent iemand zijn reactie achteraf. Later merkt hij tijdens het gesprek dat hij versnelt. Na meer oefening voelt hij de spanning al opkomen voordat hij reageert. Op dat moment groeit de keuzeruimte.

> Word comfortabel met het oncomfortabele.

Die uitspraak raakt een belangrijk punt voor organisaties. Verandering vraagt dat mensen leren functioneren in momenten waarin hun eerste reactie hen een bekende richting op stuurt. Juist daar ontstaat de mogelijkheid om nieuw gedrag te oefenen.

Triggers geven informatie

Triggers verdienen daarom aandacht. Een gespannen lichaam, een snellere ademhaling, irritatie of de sterke behoefte om onmiddellijk te antwoorden kunnen signalen zijn dat een automatisch patroon zich aandient.

Deze signalen bieden een waardevol moment voor keuze.

Een manager die merkt dat hij geraakt wordt door een opmerking kan dat signaal gebruiken om zijn gewenste effect opnieuw scherp te krijgen. Een verkoper die weerstand ervaart bij een klant kan nieuwsgierig worden naar de oorsprong daarvan. Een medewerker die zich weinig gehoord voelt kan benoemen wat hij ervaart en onderzoeken wat nodig is om samen verder te komen.

De trigger wordt daarmee een vertrekpunt voor effectief gedrag.

springbehaviour

04 BARRIÈRES EN TRIGGERS

Van barrière naar beweging.

WAT BEWEGING TEGENHOUDT

Barrières

- Patronen
- Druk
- Kritiek

WAT BEWEGING OP GANG BRENGT

Triggers

- Signalen
- Herhaling
- Oefening
- Keuze

springbehaviour

“

Word comfortabel met het oncomfortabele.

your impact. your choice.

05 Oplossingsrichting: gedrag

Begin bij het gewenste effect

Effectief gedrag krijgt richting wanneer het gewenste resultaat helder is.

Voor ieder belangrijk gesprek kan daarom één vraag centraal staan:

> Welk effect wil ik bereiken?

Wil je dat iemand zich vrij voelt om zijn perspectief te delen? Dan vraagt dat om gedrag dat ruimte creëert.

Wil je draagvlak voor een verandering? Dan helpt gedrag waarmee je eerst begrijpt wat mensen bezighoudt.

Wil je een besluit nemen met een directieteam? Dan vraagt dat om gedrag waarmee verschillende perspectieven daadwerkelijk op tafel komen.

Het gewenste effect bepaalt zo de gedragskeuze.

Dat principe sluit direct aan op de manier waarop *Spring*behaviour naar gedragsverandering kijkt: bewust worden van de impact die je wilt realiseren en vervolgens gedrag kiezen dat daaraan bijdraagt.

Nieuwsgierigheid als grondhouding

Een van de krachtigste gedragskeuzes is nieuwsgierigheid.

Stel dat een medewerker opvallend kort reageert tijdens een overleg. Je kunt direct betekenis geven aan dat gedrag. Je kunt ook onderzoeken wat je ziet.

Een eenvoudige vraag – *wat maakt dat je hier zo op reageert?* – opent informatie die anders verborgen blijft.

Dat vraagt oprechte interesse. Wanneer een vraag vooral bedoeld is om de eigen conclusie bevestigd te krijgen, blijft de bestaande interpretatie leidend. Wanneer iemand werkelijk wil begrijpen wat er bij de ander gebeurt, verandert de kwaliteit van het gesprek.

Nieuwsgierigheid creëert verbinding. Verbinding draagt bij aan veiligheid. Vanuit die veiligheid ontstaat meer ruimte om informatie te delen, verschillende perspectieven te onderzoeken en gedrag te veranderen.

Zo ontstaat een duidelijke oorzaak-gevolgrelatie:

> Nieuwsgierigheid → verbinding → veiligheid → ontvankelijkheid → beweging.

KERNPUNTEN

- Effectief gedrag krijgt richting wanneer het gewenste resultaat helder is.
- Het gewenste effect bepaalt de gedragskeuze.
- Nieuwsgierigheid is een van de krachtigste gedragskeuzes.
- Een eenvoudige vraag opent informatie die anders verborgen blijft.
- Nieuwsgierigheid vraagt oprechte interesse.
- Verbinding draagt bij aan veiligheid.

06 Van inzicht naar actie

Train het moment vóór je reactie

Gedragsverandering begint klein en concreet.

De eerste stap voor morgen is daarom geen groot veranderprogramma. Begin met één gesprek waarin je bewust aandacht geeft aan het moment vóór je reactie.

Ga een overleg in met een helder gewenst effect. Bepaal vooraf wat je wilt realiseren. Misschien wil je begrijpen wat jouw team nodig heeft om een verandering te ondersteunen. Misschien wil je dat een medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor een oplossing.

Let tijdens het gesprek vervolgens op wat er bij jou gebeurt.

Voel je spanning? Herken het.

Merk je dat je direct een conclusie vormt? Gebruik die conclusie als aanleiding voor een vraag.

Voel je de behoefte om meteen te reageren? Breng het gewenste effect opnieuw voor ogen.

Daarna kies je bewust gedrag dat daarbij aansluit.

Dit vraagt oefening. Iedere herhaling versterkt het nieuwe patroon. Wat eerst veel aandacht kost, gaat steeds natuurlijker voelen.

Van individuele keuze naar organisatiegedrag

Wanneer meerdere mensen dit consequent doen, ontstaat een groter effect.

Leidinggevenden die vragen stellen voordat zij conclusies trekken, creëren een andere gesprekscultuur. Teams die ervaringen bespreekbaar maken, beschikken over meer informatie. Directies die actief luisteren naar verschillende perspectieven kunnen verschillen eerder benutten.

Gedrag wordt daarmee een hefboom voor organisatieontwikkeling.

Dat vraagt vooral consistentie. Een enkele goede vraag verandert een organisatiecultuur nauwelijks. Honderden kleine gedragskeuzes vormen samen hoe mensen samenwerking ervaren.

De beweging richting de toekomst ontstaat dus in het dagelijks handelen.

Meer inzichten, artikelen en praktische tools over gedragsverandering vind je op www.springbehaviour.com.

KERNPUNTEN

- Gedragsverandering begint klein en concreet.
- De eerste stap begint met één gesprek.
- Een conclusie wordt aanleiding voor een vraag.
- Iedere herhaling versterkt het nieuwe patroon.
- Gedrag wordt een hefboom voor organisatieontwikkeling.
- Honderden kleine gedragskeuzes vormen samen de organisatiecultuur.

07 Conclusie

Organisaties veranderen wanneer mensen ander gedrag gaan vertonen. Dat gedrag ontstaat vanuit wat mensen waarnemen, ervaren en voelen. Wie alleen reageert op het zichtbare gedrag mist daardoor een belangrijk deel van de informatie.

De grotere kans ligt in eerder kijken.

Wat gebeurt er voordat iemand reageert? Wat triggert het gedrag? Welk effect heeft dat gedrag op anderen? En welk gedrag brengt het gewenste resultaat dichterbij?

Die vragen verschuiven de aandacht van corrigeren naar ontwikkelen.

Een kritische reactie wordt informatie. Spanning wordt een signaal. Een aanname wordt aanleiding voor een vraag. Een onverwacht moment wordt een mogelijkheid om nieuw gedrag te oefenen.

Daarmee ontstaat een toekomstgerichte manier van veranderen.

> Gedrag → Impact → Keuze → Resultaat.

De eerste stap kan morgen al plaatsvinden. Kies één belangrijk gesprek. Bepaal vooraf welk effect je wilt bereiken. Observeer tijdens het gesprek wat er bij jezelf gebeurt en kies vervolgens bewust het gedrag dat dat effect dichterbij brengt.

Hoe vaker je dat doet, hoe sterker het nieuwe patroon wordt.

> Nieuwsgierigheid zorgt voor verbinding.

En juist vanuit die verbinding ontstaat ruimte om samen te bewegen.

Your impact, your choice.

springbehaviour

Verandering start met contact

We reageren persoonlijk en denken inhoudelijk met je mee.

info@springbehaviour.com

+31 73 211 2154

Taalstraat 36, 5261 BE, Vught

springbehaviour.com